

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian ini berisi gambaran secara detail tentang langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian, agar proses pengerjaan terstruktur dengan baik, sehingga memudahkan dalam proses penelitian dan pencapaian terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dalam metode yang digunakan ini, harapannya akan membantu peneliti dalam mendapatkan informasi terkait data-data yang dibutuhkan, sehingga mempermudah pelaksanaan penelitian yang dilakukan.

Adapun metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data-data terdiri dari dua metode yang meliputi :

1. Metode langsung

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dilapangan yang meliputi :

a. Observasi

Metode observasi adalah suatu metode yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan melalui pengamatan secara langsung atau tidak langsung dan pengamatan sistematis dari suatu kejadian yang berhubungan dengan apa yang terjadi dilapangan. Hal ini akan memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan oleh peneliti terkait dengan objek yang diteliti.

b. Wawancara

Metode wawancara adalah metode yang digunakan oleh peneliti dengan cara wawancara dan dialog langsung terhadap sumber-sumber yang memiliki pengetahuan akan objek yang diteliti. Biasanya peneliti mengajukan berbagai pertanyaan yang berkaitan dengan objek yang diteliti kepada sumber-sumber tersebut. Informasi yang diberikan oleh sumber itulah yang akan dijadikan data oleh peneliti yang kemudian diproses sesuai dengan prosedur yang ada. Dan dalam mengajukan pertanyaan peneliti langsung pada pokok permasalahan yang akan dibahas agar lebih efektif dalam pencarian datanya.

2. Metode tidak langsung

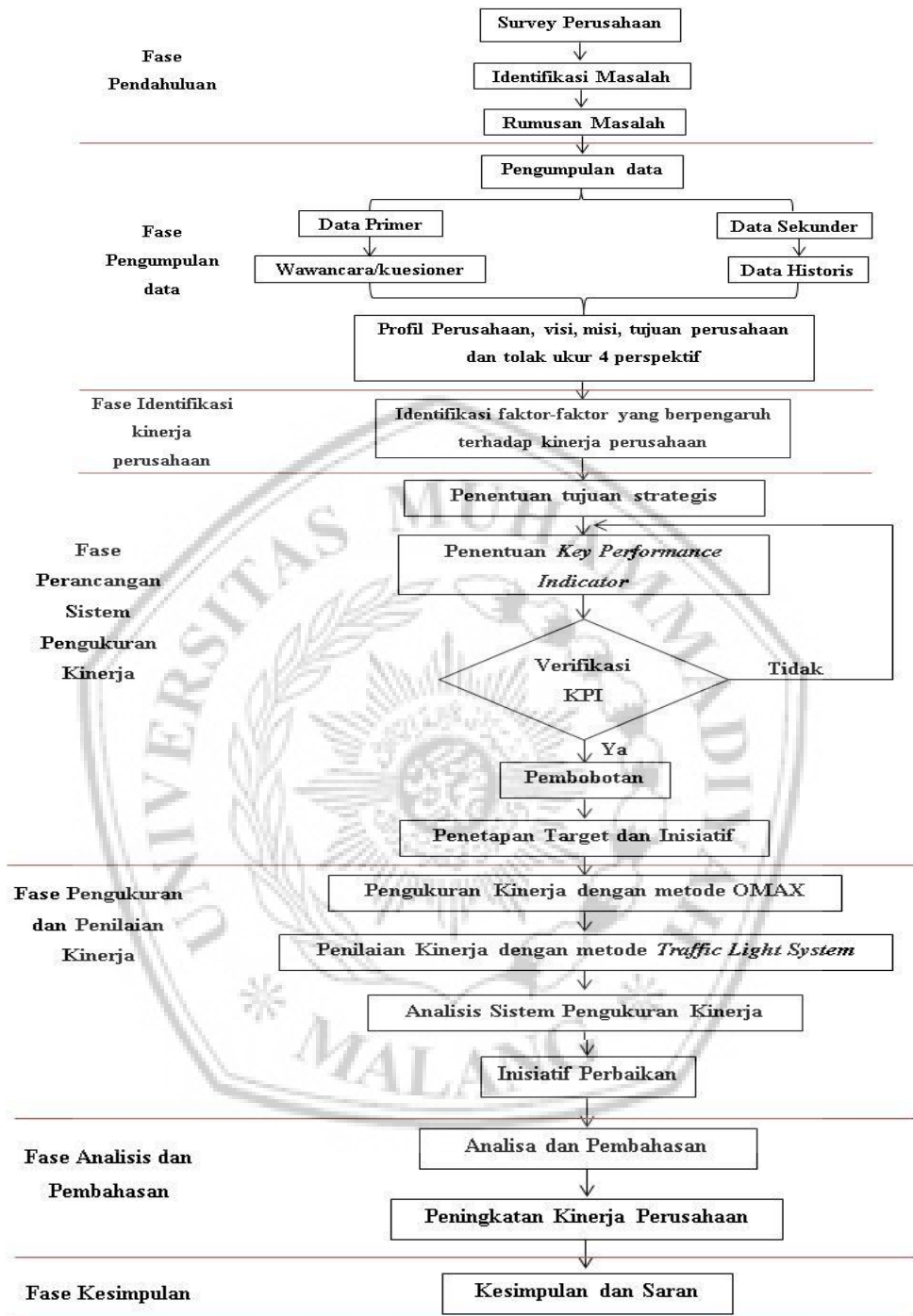
Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara tidak langsung seperti:

a. Studi literatur

Metode penelitian yang dilakukan dengan cara mengambil data-data serta teori yang ada dari berbagai dokumen penelitian sebelumnya serta buku-buku untuk dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian guna menunjang terhadap pemecahan masalah yang diteliti.

3.2 Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2018 di CV. IB My Project dengan Responden Manajer Umum, Manajer keuangan, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, dan Karyawan. Yang mana, masing-masing responden telah bekerja selama minimal 3 tahun. Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini terbagi atas tujuh fase, yaitu: (1) fase pendahuluan; (2) fase pengumpulan data; (3) fase identifikasi kinerja perusahaan; (4) fase perancangan sistem pengukuran kinerja; (5) fase pengukuran dan penilaian kinerja; (6) fase analisis dan pembahasan; (7) fase kesimpulan. Adapun tahapan secara skematis dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

3.2.1. Fase Pendahuluan

Pada fase ini peneliti melakukan identifikasi mengenai karakteristik perusahaan. Adapun aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam fase pendahuluan adalah sebagai berikut :

1. Survey Perusahaan

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian adalah dengan melakukan survey terhadap CV. Ib My Project, untuk mengamati aktivitas yang ada di IKM tersebut, sehingga peneliti dapat mengetahui dengan jelas keadaan dan segala bentuk aktivitas yang terjadi dalam lingkungan perusahaan, yang kemudian dijadikan sebagai dasar untuk mengetahui pokok-pokok permasalahan yang terjadi. Dengan demikian, peneliti mendapatkan gambaran kondisi secara umum di CV. Ib My Project.

2. Identifikasi Masalah

Untuk tahap selanjutnya, kemudian dilakukan identifikasi masalah yang merupakan tajuk dalam menentukan masalah yang akan dijadikan sebagai study kasus dalam penelitian ini, tentunya ini tidak terlepas dari kondisi yang ada di CV. Ib My Project.

3. Rumusan Masalah

Berisikan tentang pokok-pokok masalah yang ingin dipecahkan dalam rangka pencapaian tujuan.

3.2.2. Fase Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua kelompok yaitu :

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dan hasil kuesioner yang disebarkan kepada responden untuk mengetahui profil perusahaan, strategi perusahaan, penentuan tingkat kepentingan pada perspektif *Balanced Scorecard*, menentukan indikator kinerja, dan tingkat kepentingan indikator kinerja
- b. Data Sekunder, yaitu data - data yang telah ada sebelumnya dan tersusun secara sistematis serta merupakan hasil penelitian atau rangkuman dari

dokumen-dokumen perusahaan dan literatur lain seperti buku, majalah, surat kabar, makalah dan situs web.

3.2.2.1. Pengumpulan Data Primer

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan kuisioner. Dalam pengumpulan data primer ini diorientasikan untuk mendapatkan data;

- a. Profil perusahaan.
- b. Visi dan misi
- c. Tujuan perusahaan.
- d. Proses produksi
- e. Tingkat kepentingan antar Perspektif.
- f. Indikator Kinerja
- g. Tingkat kepentingan indikator kinerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer CV. Ib My Project yang memiliki saling keterhubungan konkret dengan tujuan penelitian, yaitu : 1) Manajer umum; 2) Manajer Keuangan; 3) Manajer produksi; dan 4) Manajer pemasaran.

3.2.2.2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder yang dibutuhkan merupakan kumpulan data yang diperlukan dalam pengukuran kinerja metode Balanced Scorecard yang meliputi; perspektif keuangan, pemasaran, proses bisnis dan internal, serta belajar dan pertumbuhan. Dalam pengumpulan data ini dilakukan dengan mendapatkan data historis yang dimiliki CV. Ib My Project. Yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja keuangan adalah :

- a. Total penjualan
- b. Laba sebelum pajak
- c. Laba bersih setelah pajak
- d. Aktiva lancar
- e. Persediaan
- f. hutang jangka pendek

2. Perspektif Pelanggan

Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja pelanggan adalah :

- a. Jumlah Pelanggan tetap dan total pelanggan
 - b. keluhan pelanggan
 - c. Jumlah pelanggan selama setahun
3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal
- Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja proses bisnis dan internal adalah :
- a. Jumlah produk yang rusak / cacat
 - b. Jumlah produk yang diproduksi
 - c. Target Produksi
4. Perspektif Belajar dan Pertumbuhan
- Data yang diperlukan untuk mengukur kinerja belajar dan pertumbuhan adalah :
- a. Jumlah tenaga kerja
 - b. Jumlah saran yang masuk dan yang diimplementasikan.
 - c. Jumlah pelatihan dan training.

3.2.3. Fase Identifikasi Kinerja Perusahaan

Pada fase ini dilakukan pengidentifikasian terkait berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam melakukan identifikasi ini, ada beberapa hal yang dilakukan, yakni dengan menggali data ke beberapa pimpinan perusahaan.

3.2.4. Fase Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Tahap perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah proses untuk melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja, agar nantinya dapat dilakukan pengukuran. Adapun langkah-langkah dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penentuan Tujuan Strategis

Penentuan tujuan strategis diturunkan dari visi, misi, dan tujuan perusahaan yang ada di CV. Ib My Project. Dalam menentukan tujuan strategis ini, langkah-langkah yang dilakukan adalah dengan menurunkan atau menjabarkan tujuan perusahaan dengan cara dikontekskan langsung pada masing - masing perspektif. Namun, sebelum melakukan identifikasi tujuan-tujuan strategis dari

empat perspektif, harus terlebih dahulu dilakukan pembobotan masing-masing perspektif, untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap perspektif sebagai pedoman dalam identifikasi tujuan strategis. Pembobotan dilakukan berdasarkan hasil kuisioner dari pimpinan perusahaan dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan dengan bantuan *Software Expert Choice*.

2. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Setelah tujuan strategis semua perspektif ditetapkan, kemudian dicari indikator-indikator yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari seluruh tujuan strategis. Indikator inilah yang dinamakan KPI. Maka tujuan strategis merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan perusahaan. Sehingga nanti KPI yang sudah ditetapkan merupakan indikator yang komprehensif.

3. Verifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)

Verifikasi KPI dilakukan oleh pihak perusahaan, untuk menilai apakah seluruh KPI yang telah teridentifikasi dan yang akan digunakan dalam sistem pengukuran kinerja ini, telah benar-benar dapat dipertanggung jawabkan kebenaran dan keakuratannya. Adapun cara verifikasi adalah dengan memberikan daftar KPI kepada pihak perusahaan (manajer personalia, manajer keuangan, manajer pemasaran, dan manajer produksi) karena dianggap paling mengetahui tentang seluk-beluk perusahaan, dan memiliki tanggung jawab terhadap kinerja perusahaan agar melakukan pengkroscekan. Setelah dilakukan proses verifikasi maka dapat dikatakan bahwa KPI sudah sesuai dengan kondisi perusahaan.

4. Pembobotan KPI

Pembobotan KPI diperlukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari masing-masing KPI, sebagai acuan proses penilaian kinerja perusahaan. Penentuan bobot KPI berdasarkan pada hasil kuisioner yang telah diisi oleh pihak manajemen dan kemudian dilakukan perbandingan berpasangan. Dalam pembobotan ini pengolahan data menggunakan AHP.

Tabel 3.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Nilai Skala	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting
5	Elemen yang satu lebih penting
7	Elemen yang satu jelas lebih penting
9	Elemen yang satu mutlak lebih penting
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan
Kebalikan (1/3, 1/5, 1/7, 1/9)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikan i.

(sumber: Saaty (1991))

Kemudian dilakukan perhitungan bobot kriteria (*priority vector*) dengan cara normalisasi nilai setiap kolom matrik perbandingan berpasangan, dengan membagi setiap nilai pada kolom matrik dengan hasil penjumlahan kolom yang berkesesuaian, setelah itu kemudian menghitung nilai rata-rata dari penjumlahan setiap baris matrik.

Setelah dilakukan pembobotan dengan perbandingan berpasangan, langkah yang kemudian dilakukan adalah pemeriksaan konsistensi dari matrik perbandingan berpasangan kriteria, yakni dengan melakukan perhitungan *Consistency Index*.

Langkah selanjutnya kemudian mencari rasio konsistensi yakni dengan melakukan pembagian *Consistency Index* dengan *Random Index*. Untuk dapat dikatakan konsisten maka nilai *inconsistency ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1

Tabel 3.2 Random Index (RI)

Orde Matriks	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

(Sumber: Saaty (1993))

Dalam melakukan pembobotan ini selain menggunakan perhitungan manual seperti langkah-langkah diatas, juga dapat dilakukan menggunakan *software expert choice*.

Dalam menggunakan *software expert choice* ini relatif lebih mudah, dikarenakan hanya melakukan penginputan data perbandingan berpasangan dari kuisisioner yang telah diisi responden.

Setelah data di input maka tinggal menunggu proses olah data dari *software expert choice*. Dan setelah data diolah, yakni langkah terakhir adalah mengkroscek nilai konsistensi. Ketika nilai *inconsistency ratio* kurang dari atau sama dengan 0,1 maka nilai tersebut konsisten.

5. Penentuan Target dan Inisiatif (Rencana Aksi)

Setelah masing-masing KPI teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan target dan inisiatif (rencana aksi). Penetapan target berdasarkan kebijakan perusahaan dengan melihat kemampuan perusahaan (nilai pencapaian dimasa lalu).

3.2.5. Fase Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pada tahap ini melakukan pengukuran dan penilaian kinerja dari hasil perancangan sistem yang ada di fase sebelumnya, dalam fase ini di orientasikan untuk mengetahui pengukuran sistem yang dirancang, kemudian dilakukan evaluasi ketika setelah dilakukan pengukuran terdapat permasalahan. Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dalam langkah-langkah seperti berikut:

1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran ini dilakukan disetiap perspektif dimasing-masing KPI menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), dalam menggunakan metode ini langkah-langkah yang harus dilakukan adalah:

1. Melakukan pengisian skor (level) dari 0 sampai 10 pada setiap KPI di masing-masing perspektif dengan cara perhitungan interpolasi. Dalam perhitungan interpolasi ini ada 3 skor (level) yang menjadi titik (tumpuan) dalam melakukan perhitungan interpolasi. Ketiga skor (level) itu yang pertama adalah level 0 yang dalam perhitungan OMAX didapat dari jumlah suatu pencapaian yang terendah dalam kurun waktu terakhir selama

periodesasi tahun yang dihitung. Yang kedua adalah level 3 yang dalam perhitungan OMAX didapat dari rata-rata pencapaian selama periodesasi tahun yang dihitung. Dan yang ketiga adalah level 10 yang dalam perhitungan OMAX didapat dari target realitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setelah mengetahui dasar yang menjadi acuan dalam perhitungan interpolasi, langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan interpolasi untuk mengisi semua skor (level) dari 0 sampai 10, dalam melakukan perhitungan interpolasi dilakukan rumus seperti dibawah ini :

Interpolasi nilai 0 dan 3 :

$$\frac{\text{Level 3} - \text{level 0}}{3}$$

Nilai Level 1 = Level 0 + interpolasi nilai 0 dan 3

Nilai Level 2 = Level 1 + interpolasi nilai 0 dan 3

Interpolasi nilai 3 dan 10

$$\frac{\text{Level 10} - \text{level 3}}{7}$$

Nilai Level 4 = Level 3 + interpolasi nilai 3 dan 10

Nilai Level 5 = Level 4 + interpolasi nilai 3 dan 10

Nilai Level 6 = Level 5 + interpolasi nilai 3 dan 10

Nilai Level 7 = Level 6 + interpolasi nilai 3 dan 10

Nilai Level 8 = Level 7 + interpolasi nilai 3 dan 10

Nilai Level 9 = Level 8 + interpolasi nilai 3 dan 10

2. Setelah melakukan perhitungan interpolasi, langkah selanjutnya adalah melakukan penentuan skor kinerja di masing-masing KPI. Penentuan skor ini dilakukan dengan melihat target dari masing-masing KPI berada di skor (level) yang mana dari skor 0 sampai 10 hasil perhitungan interpolasi yang sudah dilakukan diatas
3. Setelah mengetahui skor kinerja dimasing-masing KPI, langkah selanjutnya dilakukan perhitungan nilai *performance* untuk tiap-tiap

KPI yang diperoleh dari hasil perkalian antara bobot dengan skor kinerja. Untuk bobot didapatkan dari pembobotan yang dilakukan di fase pengukuran dan penilaian kinerja diawal yang dilakukan dengan menggunakan metode AHP

4. Langkah selanjutnya yakni menghitung pencapaian kinerja disetiap perspektif, yakni perhitungan dengan menjumlahkan semua nilai *performance* di masing-masing KPI yang ada didalam perspektif.
5. Langkah terakhir yakni melakukan perhitungan untuk mencari indeks pencapaian kinerja perspektif. Yakni dalam perhitungannya, pencapaian kinerja perspektif dikalikan dengan bobot perspektif. Untuk bobot perspektif didapatkan dari pembobotan yang dilakukan pada fase perancangan pada saat menentukan sasaran strategis yang dilakukan dengan menggunakan metode AHP.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini menggunakan metode *Traffic Light System* (TLS) untuk sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI dalam setiap perspektif sudah mengindikasikan perlunya perbaikan atau tidak. Dalam *traffic light system* ada tiga warna yang digunakan yaitu:

- a. Warna hijau, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 8 sampai level 10. Artinya pencapaian dari indikator tersebut sudah tercapai, sama atau bahkan melampaui target.
- b. Warna kuning, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 4 sampai level 7. Artinya pencapaian dari indikator tersebut belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan setiap kemungkinan yang akan timbul.
- c. Warna merah, diberikan untuk KPI yang mencapai nilai antara level 0 sampai level 3. Artinya pencapaian dari indikator tersebut belum tercapai dan memerlukan perbaikan dengan segera.

3. Analisis Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah selesai memberikan nilai pada masing-masing KPI maka dilakukan analisa secara keseluruhan terhadap sistem pengukuran kinerja guna memberikan sebuah kevalidan dalam penelitian ini.

4. Inisiatif Perbaikan

Setelah selesai melakukan analisa terhadap sistem pengukuran kinerja selanjutnya adalah menetapkan inisiatif perbaikan dari masing-masing KPI yang belum mencapai target maksimal supaya dengan adanya inisiatif perbaikan diharapkan mampu memberikan usulan untuk menjadi pertimbangan dalam melakukan perbaikan terhadap KPI tersebut.

3.2.6. Fase Analisa dan Pembahasan

Dalam fase ini dilakukan analisis dan pembahasan serta peningkatan kinerja perusahaan terhadap data yang telah diolah untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan di awal penelitian.

1. Analisa dan Pembahasan

Langkah-langkah :

- a. Analisis identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Analisis dilakukan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- b. Analisis perancangan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* :
 - 1) Analisis tujuan strategis, analisis ini dilakukan dengan menganalisa tujuan strategis disetiap masing-masing perspektif.
 - 2) Analisis *Key Performance Indicator* (KPI), analisis ini dilakukan dengan menganalisa KPI disetiap masing-masing tujuan strategi dan perspektif.
- c. Analisis pengukuran kinerja menggunakan metode *objective matrix* (OMAX), analisis ini dilakukan berdasarkan hasil pengukuran dengan metode OMAX dan TLS.

2. Peningkatan Kinerja Perusahaan

Usulan-usulan strategis yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam memberikan usulan-usulan strategis ini tentunya

berdasarkan data yang sudah dianalisa pada tahapan sebelumnya, sehingga usulan yang diberikan bersifat realistis dapat untuk diterapkan.

3.2.7. Fase Kesimpulan

Dalam fase ini memberikan kesimpulan terkait perhitungan pada fase-fase sebelumnya yakni dengan menginputkan lagi hasil akhir dari perhitungan-perhitungan semua perspektif. Serta dalam fase ini juga memberikan saran terhadap perusahaan dalam hal pengukuran kinerja.

